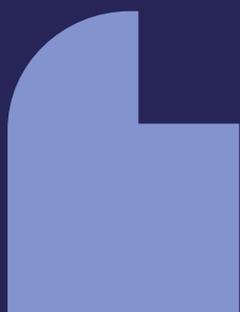


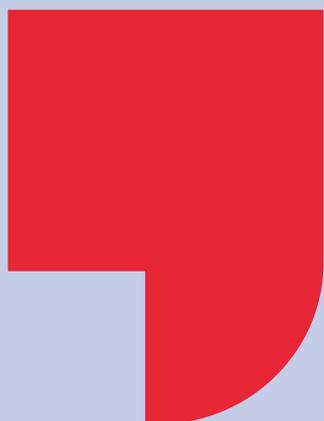
# 30 PAROLE

**per il cambiamento**



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	pag. 3
<b>APERTURA</b>	pag. 4
<b>COERENZA</b>	pag. 5
<b>COMPLESSITÀ</b>	pag. 6
<b>CONTAMINAZIONE</b>	pag. 7
<b>CORAGGIO</b>	pag. 8
<b>DIALETTICA</b>	pag. 9
<b>EMOZIONI</b>	pag. 10
<b>FIDUCIA</b>	pag. 11
<b>FLESSIBILITÀ</b>	pag. 12
<b>FUTURO</b>	pag. 13
<b>GENEROSITÀ</b>	pag. 14
<b>IDENTITÀ</b>	pag. 15
<b>IMPEGNO</b>	pag. 16
<b>INCLUSIONE</b>	pag. 17
<b>METIS</b>	pag. 18
<b>MITO</b>	pag. 19
<b>ORGANISMO</b>	pag. 20
<b>PAURA</b>	pag. 21
<b>PAZIENZA</b>	pag. 22
<b>PERCHÉ</b>	pag. 23
<b>POLITEIA</b>	pag. 24
<b>RELAZIONE</b>	pag. 25
<b>RESPONSABILITÀ</b>	pag. 26
<b>RICONOSCENZA</b>	pag. 27
<b>SOSTENIBILITÀ</b>	pag. 28
<b>TEMPO</b>	pag. 29
<b>VALORI</b>	pag. 30
<b>VALUTAZIONE</b>	pag. 31
<b>VENTO</b>	pag. 32
<b>VISIONE</b>	pag. 33



Alzi la mano chi, almeno una volta nella vita, si è trovato ad affrontare un cambiamento, di qualsiasi tipo e in qualsiasi ambito. Tutti noi abbiamo affrontato e continueremo ad affrontare dei cambiamenti. Come tutto ciò che esiste anche le organizzazioni devono affrontare il cambiamento per potersi adeguare ai continui cambiamenti, piccoli o grandi, del contesto nel quale operano. Il cambiamento è una costante per gli individui e per le loro organizzazioni sociali, le quali comprendono anche le imprese.

Il cambiamento può assumere diverse valenze a seconda dell'interpretazione data da chi lo vive o da chi lo osserva. Esso può essere inaspettato e coglierci impreparati oppure può essere desiderato e pianificato. A qualsiasi tipologia appartenga, per molti la sensazione che lo accompagna è quasi sempre quella di una corsa ad ostacoli o addirittura di un salto nel vuoto. Questo perché il cambiamento ci costringe ad uscire dalla nostra zona di comfort, dalle nostre abitudini e ci pone di fronte ad una sfida difficilissima: abbandonare i nostri schemi mentali per aderire a qualcosa di nuovo e di diverso. Novità e diversità che possono offrire opportunità, far crescere e arricchire il nostro bagaglio di esperienze ma che sono anche fonte di complessità e insicurezza per affrontare le quali non abbiamo sempre risposte chiare e pronte.

Per questo il mindset con cui interpretiamo il cambiamento è di fondamentale importanza. Mindset costituito anche dal linguaggio attraverso il quale definiamo gli avvenimenti e raccontiamo a noi stessi e agli altri ciò che sentiamo e osserviamo.

Nell'Ottocento George Henry Lewes, filosofo, critico letterario e teatrale, amante della psicologia, nel suo *The study of psychology* in merito alla capacità umana di organizzare i suoni per comunicare significati ai propri simili così si esprimeva: *“Come gli uccelli hanno le ali, l'essere umano possiede il linguaggio. Le ali forniscono agli uccelli quel loro atteggiamento caratteristico che è la locomozione aerea. Il linguaggio fa sì che l'intelligenza e le passioni degli esseri umani acquisiscano quel loro carattere peculiare di intelletto e sentimento”*.

Il linguaggio è ciò che, biologicamente, identifica in maniera insindacabile l'evoluzione del nostro cervello rispetto a quello degli altri animali. Siamo l'unica specie in grado di comunicare con dei codici così complessi e un sistema di codifica-decodifica così articolato. Il linguaggio e le parole che ne fanno parte hanno, quindi, un enorme valore, poiché consentono di metterci in relazione con il mondo, ci forniscono significato a ciò che viviamo e proviamo, ci aiutano a definire pensieri, azioni ed emozioni.

Il giurista e filosofo britannico John Austin, con il suo *Come fare cose con le parole* (1962) ha parlato per primo della performatività del linguaggio. Grazie al suo contributo possiamo renderci conto che il linguaggio è in grado, oltre che di descrivere, anche di plasmare la realtà. Basta osservare:

- in che modo riflette le strutture di potere che, a sua volta, lo influenzano;
- la presenza (e dunque anche l'assenza) di certe espressioni in una lingua piuttosto che in un'altra, specchio di evidenti differenze.

Conoscere il significato di una parola non vuol dire semplicemente conoscere la cosa (o le cose) a cui si riferisce la parola stessa, come vorrebbe il senso comune. Questa definizione, infatti, non sarebbe sufficientemente esplicativa su come le persone possano conoscere il significato di termini astratti come “infinito” che non fanno riferimento a situazioni concrete. Quando pensiamo al significato di una parola, la parola stessa porta con sé una serie di conoscenze relative da una parte alle proprietà percettive che si riferiscono ad esempi del concetto cui è collegata la parola, e dall'altra alle sue relazioni con altri concetti simili e con le caratteristiche salienti di quei concetti.

Questo insieme di informazioni, che sono quelle che possediamo per la maggior parte delle parole, vanno a formare le cosiddette definizioni potenziali mentre gli studiosi di semantica (a partire dal filosofo Putnam che fu il primo ad utilizzare il termine in questo contesto) utilizzano il termine stereotipi per riferirsi ai concetti cui ci riferiamo automaticamente quando pensiamo o utilizziamo una determinata parola.

Le parole sono importanti, perché confermano o contrastano lo stato delle cose e le convenzioni sociali. A volte cambiarle è necessario per modificare la realtà. Invece di chiedersi “perché non dovrei usare quel termine?”, dovremmo chiederci “perché dovrei usarlo?”.

Il linguaggio è, altresì, il primo strumento per la formazione della cultura strategica aziendale.

A tal fine, abbiamo scelto trenta parole che, dal nostro punto di vista, sono rilevanti per le organizzazioni al fine di affrontare il cambiamento odierno. Questa scelta, ovviamente, non ha la pretesa di essere esaustiva. Sicuramente abbiamo dimenticato o non considerato alcune parole. Con queste trenta parole vogliamo, semplicemente, offrire a coloro che affrontano il cambiamento qualche chiave interpretativa e qualche stimolo per leggere il contesto e provare a individuare possibili azioni per affrontarlo con efficacia.

Chi leggerà questo testo potrà sostituire o aggiungere parole arricchendo, così, questo insieme di chiavi interpretative.

La realtà cambia continuamente e con essa cambiano le parole per descriverla o il loro significato. Il periodo che stiamo vivendo non si sottrae a questo meccanismo.

# > APERTURA

**Gary Hamel,  
uno dei business  
thinker più influenti  
e iconoclasti, ha  
evidenziato:**



*Ci sono migliaia di dirigenti che non sanno immaginare un'alternativa allo status quo organizzativo, anche se sono convinti che quelle strutture burocratiche stiano bloccando le ruote del progresso e riducendo la loro capacità di contrastare concorrenti più veloci e più agili... Per uscire dallo stallo dobbiamo partire dal principio della "apertura" anziché dall'impiego di un insieme specifico di strumenti o pratiche di collaborazione. Molte aziende hanno sovrapposto tecnologie sociali alle loro vetuste pratiche manageriali e, in netta maggioranza, sono rimaste deluse dai risultati. Queste concessioni superficiali non possono in nessun caso cambiare un'organizzazione.*

Bisogna, quindi, andare più in profondità e ripensare a fondo il modello organizzativo. L'organizzazione aperta è una modalità che vale la pena conoscere e valutare. Ogni impresa diventa forte quando riesce a valorizzare la comunità, sia interna sia esterna, nella quale essa opera.

Un'impresa aperta può guardare al cambiamento come una sfida continua applicandosi alla sperimentazione di nuovi modelli di business innovativi e di pratiche organizzative avanzate in grado di dialogare con la complessità che caratterizza questo nostro tempo.

Può ricevere sollecitazioni anche dall'esterno e tradurre in progetti ogni nuova idea, con umiltà ed entusiasmo, senza condizionamenti, nella piena consapevolezza del proprio ruolo alimentato dall'incontro con l'altro.

Ciò significa saper e voler ascoltare, essere "altrocentrici" rinunciando al potere personale, tenendo sotto controllo il proprio ego a favore della collaborazione tra persone e realtà diverse.

# > COERENZA

La comunicazione costituisce una componente fondamentale del governo e dello sviluppo delle organizzazioni, anche allo scopo di aumentare l'efficacia delle relazioni con l'ambiente di riferimento.

Un'organizzazione è, infatti, il frutto delle relazioni esistenti tra le persone che ne fanno parte sia all'interno sia all'esterno di essa. Più tali relazioni sono valorizzate, più importanti saranno i risultati raggiunti. L'azienda non può più essere considerata un'entità chiusa in se stessa, quanto piuttosto un sistema aperto, impegnato in numerose «conversazioni» con pubblici, sia interni sia esterni, molto diversi tra loro e dove anche le persone che vi lavorano sono straordinari «Storyholder».

Solo una visione totale (sistemica) dei processi di interazione può portare a comprendere i comportamenti individuali. Il sociologo Derrick De Kerckove ha sviluppato la teoria dell'intelligenza connettiva per sottolineare soprattutto l'importanza della connessione, del collegamento, della messa in relazione delle intelligenze. De Kerckove insiste sul carattere aperto del concetto di intelligenza connettiva rispetto all'immagine di contenitore chiuso ed evidenzia come l'epoca della rete consenta una diversa e produttiva mobilitazione delle singole competenze che permette agli esseri umani di interagire e di condividere e collaborare con facilità e velocità.

Comunicare significa, quindi, mettere in atto strategie che non siano una semplice sommatoria di tecniche e di professionalità, ma piuttosto siano in grado di adottare punti di vista e capacità progettuali diverse, per muoversi agilmente nella complessità e per costruire e ricostruire nuove narrazioni dell'organizzazione.

Come messo in evidenza da Andrea Volterrani, sociologo ed esperto di comunicazione: *la ricerca di un equilibrio fra quello che ci racconta la realtà dell'organizzazione così come crediamo di vederla e quello che ci racconta la comunità immaginata dell'organizzazione è uno dei primi punti da tenere presenti nella costruzione di strategie di comunicazione.*

Diventa, allora, decisiva l'integrazione, sia nei contenuti sia nel linguaggio, della comunicazione interna che sviluppa coesione tra le persone dell'impresa e della comunicazione esterna riguardante i rapporti dell'impresa con i suoi mercati. Da tutto ciò risulta, quindi, necessario che tutti i segnali di comunicazione abbiano una forte coerenza al fine di costruire e rafforzare una immagine e una identità chiare e percepibili dalla comunità che vive attorno all'impresa.

# > COMPLESSITÀ

L'attuale fase storica di cambiamento è caratterizzata da due "variabili" complesse: la prima, è l'innovazione tecnologica che, a differenza di altre fasi di rivoluzione industriale, introduce una "nuova velocità" nei processi sociali, economici, culturali; la seconda, riguarda il ruolo sempre più strategico che la comunicazione riveste nei processi di rappresentazione e percezione.

A fronte di questi cambiamenti, continuiamo a tentare di comprendere la realtà secondo logiche e modelli che ne riducono la varietà, l'imprevedibilità, la ricchezza. Pensiamo di poter ingabbiare la complessità dell'umano, in formule matematiche con la convinzione di poter misurare anche la "qualità" in termini oggettivi ricorrendo esclusivamente a strumenti e dati quantitativi.

Siamo ancora poco consapevoli che la complessità sia una caratteristica strutturale/connaturata ai gruppi umani, alle relazioni, al sistema sociale, al mondo biologico.

Una complessità che oltre ad essere perennemente instabile e dinamica, non è riconducibile né interpretabile sulla base di modelli lineari (causa-effetto, stimolo-risposta).

Quindi, occorre mettere in discussione i saperi, i confini tra i saperi, le pratiche consolidate, riconsiderando la valenza strategica delle emozioni e degli immaginari individuali e collettivi; in altri termini, è necessario avere il coraggio di rompere equilibri, di abbandonare il certo per l'incerto; di scegliere di correre il rischio di essere vulnerabili.

Frans Johansson nel suo libro "*Effetto Medici*" mette in luce come i Medici, nella Firenze del XV secolo, seppero mettere in connessione saperi differenti facendo sì che le migliori menti dell'epoca si ritrovassero alla corte medicea, contaminandosi a vicenda e generando grandi capolavori artistici e innovazioni scientifiche senza eguali.

## > CONTAMINAZIONE

Oggi, per chi opera all'interno di qualunque organizzazione, diventano centrali alcune domande: quali competenze devono possedere le persone per rispondere alle sfide di una realtà che sempre più ci ricorda di essere un sistema complesso? Ha ancora valore solo una esclusiva specializzazione oppure è necessario avere persone "ibride"?

### **Ma cosa significa avere competenze ibride in ambito lavorativo?**

Esse rappresentano la combinazione di saperi e discipline. Ad avvalorare questa evoluzione valgono gli studi di Burning Glass Technologies, società americana di data analytics che processa e classifica milioni di dati di un mercato del lavoro in continua evoluzione. I suoi studi mettono in evidenza che oggi un lavoro su quattro mostra segni di ibridazione.

Questa necessaria ibridazione è stata accelerata dall'innovazione tecnologica. Le professioni digitali sposano la multidisciplinarietà e le contaminazioni tra mondi e saperi diversi. In conclusione, possiamo affermare che la capacità di ibridare sé stessi e l'ambiente nel quale si opera sia oggi una competenza rilevante per garantire la sostenibilità futura di ogni organizzazione.

# > CORAGGIO

La parola coraggio spesso richiama in noi una qualità un po' rude, un sentimento duro, una esperienza limite. L'immaginario popolare lega il coraggio agli strumenti della violenza, della capacità di lotta, della forza nell'affrontare situazioni cariche di rischio.

Tutte azioni difficilmente compatibili con "l'aver cuore", così come invece rimanda l'etimologia del termine "coraggio": dal provenzale coratge, dal latino volgare corat cum, aggettivo di coratum, forma popolare di cor (cuore). Avere coraggio significa, quindi, avere cuore o agire con il cuore. Un bel cambio di prospettiva rispetto al senso comune.

L'epoca incerta e complessa che stiamo vivendo richiede a tutti coloro che gestiscono delle organizzazioni una forte dose di coraggio. Coraggio nelle piccole o grandi scelte di ogni giorno. Coraggio nell'affrontare scelte le cui conseguenze spesso sfuggono al loro autore a ragione delle interazioni e retroazioni dell'ambiente nel quale intervengono. Un coraggio capace di agire a salvaguardia e a difesa del benessere della collettività così come è garantito dalla legge.

Ad assolvere questo compito nella Repubblica di Platone era chiamata la classe dei guardiani: persone particolarmente dotate di coraggio. Anche oggi c'è bisogno di una classe di guardiani capaci di grande coraggio civile; capaci cioè di avere a cuore le norme che ci siamo dati, che regolano lo spazio del nostro vivere in comune, ma anche di immaginare futuri possibili. Ciò significa imparare a muoversi fuori dalle proprie zone di comfort allargando di volta in volta il raggio della propria azione.

È il coraggio di muoversi nell'ignoto provando qualcosa di nuovo, cercando nuovi spazi e opportunità agendo proattivamente anziché reattivamente. Un coraggio che ci spinge anche ad affrontare le nostre paure, nel trovare la forza di agire e liberarci dalle loro azioni paralizzanti.

## **Come Goethe ricordava:**

*un giorno la paura bussò alla porta, il coraggio andò ad aprire e non trovò nessuno.*

# > DIALETTICA

Alex Osborn, fondatore dell'agenzia pubblicitaria BBDO, fu il creatore del brainstorming e ne fissò le regole nel suo libro del 1948 *Your Creative Power*. In uno studio del 2003, la professoressa di psicologia della University of California Charlan Nemeth mise in luce che enfatizzando la "condizione dialettica", in cui le persone sono incoraggiate a contestare e a discutere le idee degli altri, si ottengono molte più nuove idee che nell'approccio di Osborn:

*Anche se la regola "non criticare" viene citata spesso come il principio base del brainstorming, si tratta in realtà di una strategia controproducente. Le nostre scoperte dimostrano che il dibattito e le critiche non inibiscono le idee ma, semmai, le stimolano più di ogni altra condizione ... C'è questa idea falsamente ottimistica secondo cui la cosa più importante da fare quando si lavora assieme sarebbe rimanere positivi e andare d'accordo per non urtare i sentimenti altrui. Ebbene, è sbagliatissimo. Forse il dibattito sarà meno piacevole, ma sarà sempre più produttivo. La vera creatività comporta scambi.*

Questo il suo pensiero. Una buona dialettica è, quindi, necessaria perché spesso le persone quando lavorano in gruppo tendono a cercare l'armonia e a minimizzare il conflitto con il rischio di creare una omologazione di pensiero e a pensare che il dissenso non sia utile. Ciò, però, può rendere l'organizzazione impermeabile a idee e soluzioni più di rottura e innovative che potrebbero risultare maggiormente efficaci premiando, invece, la "volontà della folla" che può determinare risultati negativi se non addirittura tragici.

Per affrontare i processi di cambiamento è, invece, necessaria una incisiva elaborazione di idee nuove e al di là del senso comune. Nel farlo si generano naturalmente delle tensioni. Esse possono essere nascoste sotto il tappeto oppure lasciate libere di emergere. In questo secondo caso, sicuramente più produttivo, è necessario però rendere l'organizzazione adeguata al clima dialettico.

Quel clima che Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, autori del libro *Il genio collettivo*, chiamano "abrasione creativa" cioè quella miscela di tensione, dissenso, contrasto, discussione che funziona al meglio quando si esplica all'interno di una organizzazione che ha una finalità comune, valori condivisi e regole d'ingaggio tali da rendere la dialettica produttiva anziché distruttiva.

In un processo di cambiamento il ruolo delle emozioni spesso viene trascurato o non compreso pienamente. La biologia contemporanea ci ha consentito di comprendere che gli esseri umani sono fundamentalmente creature emotive e sociali.

Le emozioni costituiscono le basi della creatività, della fantasia e delle decisioni che le persone prendono sia in relazione al presente sia per il futuro. Le emozioni si sviluppano e sono presenti in tutti gli esseri viventi complessi, perché sono essenziali nella gestione della vita. È letteralmente impossibile, dal punto di vista neurobiologico, costruire ricordi, impegnarsi in pensieri complessi o prendere decisioni sensate senza il contributo delle emozioni.

Quindi, il manifestarsi delle emozioni arriva prima dell'applicazione dell'analisi razionale. Gli studi realizzati, nel corso di diversi anni, da Daniel Goleman (insegnante di psicologia a Harvard e collaboratore scientifico del New York Times) confermano, se mai ce ne fosse stato bisogno, che:

*L'idea che esista il "pensiero puro", una razionalità libera dal sentimento, è pura invenzione, un'illusione che si fonda sul fatto che ignoriamo gli impercettibili stati d'animo che ci seguono per tutta la giornata.*

Per affrontare i processi di cambiamento è necessario che i leader abbiano la piena consapevolezza del peso della componente irrazionale delle persone (la loro innanzitutto) e acquisiscano la capacità di attuare programmi di gestione e di relazione interpersonale imperniati sulle modalità più efficaci.

Cambiare le abitudini e uscire dalla propria zona di comfort sono da sempre riconosciute come le azioni più difficili da compiere. Anche se razionalmente si accetta il cambiamento, quando ci si trova in situazioni complesse o a lavorare sotto stress è naturale tendere a replicare i vecchi modelli di comportamento.

Ricordiamo sempre che al centro dei processi di cambiamento ci sono le persone nei diversi ruoli che ricoprono.

Con le loro paure e le loro potenzialità. Prima sentiamo il mondo, poi lo pensiamo. Se non si riesce ad accedere ad un nuovo modo di sentire il mondo e noi stessi ogni cambiamento sarà difficile.

## > EMOZIONI

# > FIDUCIA

**Fiducia,  
una parola di  
sette lettere  
che può fare la  
differenza.**



Lo scienziato sociale Diego Gambetta, all'interno del saggio «Can We Trust Trust», elabora la seguente definizione:

*"L'atteggiamento verso un'altra persona basato sulla convinzione che questa non farebbe nulla contro di noi anche se ne avesse la possibilità e ne potesse trarre un vantaggio personale."*

Gambetta, inoltre, dimostra che la fiducia dipende anzitutto dalla capacità di scoprire o formulare interessi comuni e dall'esistenza di relazioni di cooperazione.

Quindi, non è da una preesistente e miracolosa fiducia che nascono relazioni cooperative ed obiettivi comuni fra persone ma avendo obiettivi comuni e cooperando per realizzarli si genera fiducia.

L'economista John Maynard Keynes fu il primo a comprendere la portata della fiducia in economia e a farne un elemento centrale della sua teoria. L'era che stiamo vivendo è caratterizzata da un insieme di sistemi (sociali, economici, politici e tecnologici) il cui grado di complessità e interconnessione ne rende difficile l'interpretazione. Invece di imbrigliare questa complessità in sofisticati modelli econometrici, Keynes ha dato risalto all'essenza emotiva che governa gli impulsi dell'individuo.

È da qui che si sviluppa il concetto di economia della fiducia, che rappresenta il processo di creazione di valore operato dalle dinamiche fiduciarie in sostituzione degli organi di garanzia e controllo. Più bassa è la fiducia all'interno dell'organizzazione, più lente sono le decisioni e i processi, più sono soggette a incomprensioni le comunicazioni, più diventano frequenti le "battaglie" tra funzioni o tra livelli gerarchici.

Perché l'organizzazione funzioni è necessario che le persone non si muovano solo a fronte di analisi razionali, ma accettino l'incertezza e l'irrazionalità della fiducia che "ognuno faccia la sua parte", senza doverlo verificare ogni istante. Sicuramente il sentimento di fiducia è anche influenzato da fattori esterni all'organizzazione, come le crisi economiche globali e locali.

Miguel Benasayag (L'epoca delle passioni tristi, Feltrinelli, 2005) sostiene che il futuro ha cambiato segno: nella cultura occidentale siamo passati da una smisurata fiducia costituita prevalentemente dal pensiero del "non ancora", nella convinzione che la storia dell'umanità fosse inevitabilmente una storia di progresso, ad una diffidenza altrettanto estrema nei confronti del futuro. È dunque indispensabile che istituzioni e imprese facciano propria la cultura della fiducia (e i suoi valori fondanti: trasparenza, competenza, integrità, benevolenza, competizione) al fine di restare competitive sul mercato.

# > FLESSIBILITÀ

Nel 384 il senatore romano Simmaco ebbe una disputa con Ambrogio, vescovo di Milano, sul mantenimento della antica religione romana nelle cerimonie ufficiali dello Stato, e così si espresse:

*"Contempliamo le stesse stelle, abbiamo il cielo in comune, siamo parte di uno stesso universo. Che importa con quale ideologia ciascuno cerchi il vero; non si può aggiungere per una sola via a un mistero così grande."*

I saggi hanno sempre saputo che non si può percorrere una sola via per interpretare la complessità che è alla base di qualunque fenomeno sociale o organizzativo. Servono capacità di dialogo e apertura mentale che trovano la loro sintesi nel concetto di flessibilità.

La flessibilità è una qualità che si può anche denominare adattabilità, duttilità, elasticità, resilienza. La flessibilità è il frutto di un esercizio dell'intelligenza che comprende la variabilità delle situazioni e non si irrigidisce sulle proprie convinzioni ma sa adattarsi. Un esercizio non facile in quanto più un essere umano ha delle convinzioni che per lui sono importanti o persino vitali tanto più è portato d'istinto a difenderle a spada tratta, quando non addirittura a imporle agli altri.

Una buona flessibilità cognitiva o mentale ci permette, quindi: di adattarci rapidamente ai cambiamenti o alle novità; di tollerare le modifiche che possono verificarsi durante la risoluzione dei problemi o l'esecuzione di un compito; di passare da un'attività all'altra sapendo come comportarsi correttamente in ogni situazione; di captare diverse dimensioni della stessa realtà e di guardare da diverse prospettive in modo da generare più soluzioni per affrontare problemi complessi. Infine, la flessibilità ci consente di comprendere meglio il punto di vista degli altri sviluppando la nostra empatia e il nostro modo di interazione sociale.

## **Daniel Goleman ci ricorda che:**

*In un mondo che cambia così tanto scopriamo che la flessibilità, la capacità di adattarsi al cambiamento è più importante dell'esperienza stessa.*

**È noto che il futuro non lo si prevede, ma lo si progetta.**



Nel libro "il Futuro è aperto", Karl Popper scrive:

*Il futuro è molto aperto, e dipende da noi, da noi tutti. Dipende da ciò che voi ed io e molti altri uomini fanno e faranno, oggi, domani, dopodomani. E quello che noi facciamo e faremo dipende a sua volta dal nostro pensiero e dai nostri desideri, dalle nostre speranze e dai nostri timori. Dipende da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro che sono aperte.*

## **FUTURO**

Con il passaggio all'età postmoderna, la gamma dei futuri possibili si è ampliata enormemente, creando un clima di incertezza e di insicurezza che rappresenta uno dei tratti dominanti della vita contemporanea. Ma tutto dipende da noi.

La possibilità di affrontare tutte le sfide che abbiamo di fronte non dipende più da ciò che già si conosce, ma da ciò che si avrà la possibilità di imparare.

Non puoi risolvere un problema con lo stesso tipo di pensiero che hai usato per crearlo. Questa frase spesso attribuita ad Albert Einstein (la paternità non ne mette comunque in discussione il valore) ci indica chiaramente la strada che va perseguita.

Ai manager, oggi, si richiedono visione, competenze trasversali, sviluppo di punti di vista innovativi, utilizzando strumenti di analisi e di azione creativi, dinamici e versatili. Soprattutto, occorre passare dalla lotta contro... alla lotta per...

# > GENEROSITÀ

Generosità rimanda a generare. Una virtù non economica, ma essenziale alla vita delle persone e di ogni comunità o organizzazione.

Le organizzazioni che intendono prosperare devono con grande saggezza far coesistere virtù non economiche accanto a quelle economico-aziendali. Una coesistenza non facile che richiede visione e impegno pratico perché coloro che dirigono l'organizzazione devono rinunciare al controllo totale dei comportamenti delle persone, accettare l'incertezza e una componente di imprevedibilità nelle loro azioni, essere disposti a relativizzare l'efficienza.

Gli imprenditori sono generosi per vocazione, soprattutto nella prima fase della loro attività, quando l'impresa non è altro che una visione da realizzare. Le buone imprese, anche quelle economiche e industriali, sono nate e nascono da persone generose. Poi l'azienda cresce, si trasforma progressivamente in un'organizzazione burocratica e orientata razionalmente ai profitti e la generosità originaria si riduce, non viene più richiesta né incoraggiata.

Si comprende allora che una tale cultura organizzativa costruita fa appassire nei suoi membri proprio quella dimensione di generosità eccedente che le aveva permesso di essere innovativa e generativa nei tempi migliori. Pier Mario Vello ha occupato posizioni di direttore generale e amministratore delegato in importanti aziende nazionali e internazionali, Segretario Generale di Fondazione Cariplo dal 2006 al 2014.

Nel suo ultimo libro "La società generosa" scrive:

*Molto prima delle leggi, che regolano i rapporti tra cittadini, e molto più estesamente dei rapporti economici, che muovono le relazioni tra soggetti dotati d'interesse, la generosità si trova alla base dello "stare insieme" dei soggetti civili, siano essi persone o istituzioni.*

La generosità è, quindi, una pillola contro tutti i disturbi dell'Io. Un prodotto naturale per declinare il Noi.

**Bisogna essere generosi con la generosità. Un approccio decisivo per uno stile di vita sostenibile e per sentirci, tutti, meglio. Per vivere meglio.**

# > IDENTITÀ

Per affrontare il tema dell'identità dobbiamo partire da una domanda:



**Che cosa significa appartenere a una organizzazione, a una società, a una nazione?**

I valori non sono l'unico elemento che determina l'identità culturale di una comunità. Essi ne costituiscono un elemento a cui si devono aggiungere i comportamenti e il sentire delle persone. Questo insieme è ciò che fa dire: io appartengo a questa organizzazione.

Quando si dice che il tale è un italiano, non si intende semplicemente dire che è nato in Italia e che ha certe somiglianze psicologiche o fisiche con certe altre persone. Quando si dice che sente di essere un italiano, ciò significa che ama ciò che gli altri italiani amano, che ama le canzoni italiane, ama il modo in cui gli italiani mangiano e bevono, ama la maniera in cui vivono, la maniera in cui si vestono, che sente battere il cuore quando vede sventolare la bandiera (o qualunque altro simbolo identificativo).

Traslato tutto ciò in un'azienda, significa che l'individuo deve identificarsi con la sua visione, con il suo sistema gestionale, con le prassi attuate, con il sistema retributivo, con il modo con cui le persone si trattano l'un l'altro, insomma con tutto ciò che l'azienda fa, è e si sente.

Senza questa armonia non si può parlare di identità culturale di un'azienda: dietro ai simboli ci deve infatti sempre essere la sostanza.

E quando si dovesse riscontrare un disallineamento significativo, quando cioè il livello di diffusione di una vera e propria identità culturale fosse lontano dall'essere ottimale, allora è il momento di intervenire con un adeguato e strutturato progetto di cambiamento.

# > IMPEGNO

*Il cervello non ha rughe: se continua a lavorare sodo, si rinnova continuamente, anche dopo gli 80 anni e, a differenza di altri organi, può perfino migliorare (Rita Levi Montalcini).*

Nel significato originario impegnare significa **Dare o Mettere in pegno**, ossia dare a qualcuno qualcosa in cambio di danaro. Nel caso del riflessivo **Impegnarsi**, significa dare in pegno la parola, la fede.

Mettere in pegno se stessi. L'attuale società predilige veicolare messaggi che tendono a disincentivare l'impegno personale presentandolo come una strada inefficace verso il successo. Ma le grandi prestazioni in qualsiasi campo, dalla musica agli scacchi, dallo sport all'arte e alla letteratura non si ottengono per "dono divino" o grazie a qualche sotterfugio.

Esse sono sempre il frutto dell'impegno, dell'esercizio e della preparazione. Per ricordare un esempio del passato possiamo citare Demostene (384-322 a.C.) che fu uno dei più grandi oratori dell'antichità. All'inizio tutti lo deridevano perché non sapeva fare i movimenti giusti delle mani, della faccia, degli occhi; non pronunciava bene le parole e, soprattutto, balbettava. Ma Demostene non si scoraggiò e decise di prepararsi alla perfezione. Iniziò a studiare a memoria i discorsi degli oratori più famosi che l'avevano preceduto.

Per potenziare i polmoni e imparare a trattenere il respiro, si diede a correre su e giù da una collina all'altra. Per poter contrastare il tumulto delle assemblee, andò sulla spiaggia del mare e si esercitò a superare il rumore delle onde in tempesta. Arrivò persino a mettersi dei sassolini in bocca per migliorare la pronuncia. Alla fine di questo periodo, quando si presentò al pubblico nei tribunali e nelle assemblee, fu un trionfo.

Pietro Trabucchi, nel suo profondo libro Opus ci ricorda che:

*il "mito dell'umano torpore" è falso; la scienza ha avuto modo di dimostrarlo in varie occasioni. Gli esseri umani sono naturalmente curiosi, attivi, portati a esplorare l'ambiente, e hanno bisogno di stimoli e obiettivi da raggiungere ... Nell'uomo la necessità di imparare e allenare i comportamenti è superiore a quella di qualsiasi altro animale. Il destino dell'uomo, segnato alla nascita, è quello di un perpetuo allenamento. La spinta a conoscere, ad affrontare l'ignoto, a ricercare la perfezione: tutti questi comportamenti umani hanno qui le loro radici.*

Nelle fasi di cambiamento e di turbolenza come quelle che caratterizzano la nostra epoca, in cui è necessario trovare soluzioni nuove e i processi sono diventati molto più faticosi, le scorciatoie fatte di favoritismi, clientele o di miti che diffondono rassegnazione e passività, perché tanto poco o nulla dipende dalla mia azione responsabile, non portano verso alcune meta.

Solo il recupero del valore dell'impegno, fatto di studio e di pratica, può consentire di affrontare, senza paure, qualsiasi cambiamento personale o organizzativo.

# > INCLUSIONE

Il 4 maggio 2021 è stata pubblicata la norma ISO 30415:2021 – Human Resources Management – Diversity and Inclusion. Da ora in avanti, le organizzazioni potranno dimostrare, attraverso uno standard internazionale, il proprio impegno teso a valorizzare le diversità nell'ambiente di lavoro favorendo l'inclusione. Per diversità si intende la varietà di persone e idee all'interno di un'azienda e per inclusione la creazione di un ambiente in cui le persone percepiscano un senso di rispetto, appartenenza, sicurezza e autenticità.

La norma incide su più fattori: la gestione delle persone, la catena di fornitura, la progettazione dei prodotti, la comunicazione. Questo significa che tutte le funzioni aziendali devono essere coinvolte portando tutto a sistema. Un'organizzazione che decida di conformare il proprio "modus vivendi" ai requisiti ISO 30415 acquisisce un importante vantaggio competitivo sul mercato. La società Deloitte, nel suo report Diversity and Inclusion Solutions: Market Primer, mette in luce come le aziende attente ai temi della diversità e dell'inclusione siano sei volte più innovative e agili, riescano a triplicare le performance, raddoppino i risultati economici. La valorizzazione delle diversità e l'inclusione rappresentano, quindi, un'opportunità per creare valore innanzitutto capitalizzano il valore che c'è in ogni persona.

Inoltre, la presenza di punti di vista diversi è un potente motore di innovazione che, a sua volta, genera altro valore. Infine, un'azienda attenta a diversità e inclusione tende a calamitare il talento e diventa più attrattiva verso l'esterno. I Millennials, la generazione più diversificata fino ad oggi, considerano l'inclusione come una parte obbligatoria della cultura aziendale. Naturalmente, i percorsi inclusivi non sono facili.

Bisogna agire sulle persone e sul modello organizzativo. Importante è avere una visione ampia e di lungo periodo è dare continuità ai progetti; gli interventi spot non servono e attenzione a lavorare sui singoli cluster separatamente perché si possono creare nuove ghettizzazioni.

Serve una strategia "olistica" e servono interventi che agiscano su tutto l'ambiente in modo coordinato e coerente.

# > METIS

## **Mètis era una dea molto potente della mitologia greca.**

Essa personificava la saggezza, la ragione, l'intelligenza, capaci di individuare il percorso migliore per affrontare le sfide della vita. Ulisse fu l'eroe che esemplificò l'impiego della metis.



La utilizzò per accecare il ciclope Polifemo ed uscire dalla grotta nella quale lui e i suoi compagni erano tenuti prigionieri e per escogitare il trucco del cavallo per conquistare Troia, città altrimenti inespugnabile.

Poi arrivò Platone che costruì la teoria delle idee. Per Platone le idee hanno due caratteristiche:

- sono il fondamento della realtà: sono le "forme" con cui il mondo è stato plasmato;
- sono anche il fondamento della realtà; sono la causa che ci permette di pensare il mondo, costituiscono cioè il presupposto della conoscenza.

Nacque il modello unico e perfetto per interpretare e gestire le cose di questo mondo. E la metis fu abbandonata. Perché tirare in ballo Metis e Platone in riferimento al tema del cambiamento? Perché il modello platonico determinò il modo di concepire la strategia che si diffuse in occidente influenzando gli ambiti militari, politici e aziendali: costruisco un piano ideale, il modello, che deve consentire di raggiungere il risultato atteso.

Nel 1965 Igor Ansoff nel libro *Corporate Strategy* presentò per la prima volta il concetto di pianificazione strategica e le tecniche strategiche e gli strumenti di analisi insegnati nelle business school hanno seguito e continuano a seguire questo filone. Nella grande maggioranza dei casi le organizzazioni applicano lo schema analisi-pianificazione-implementazione partendo da una situazione desiderata e definendo a ritroso le azioni per la sua realizzazione.

Ma la realtà che le organizzazioni devono affrontare non è lineare e ordinata bensì complessa e caotica. Quindi, tutto ciò che è derivato dalla teoria platonica non è adatto per muoversi efficacemente all'interno di questa realtà.

Dovremmo rompere lo schema dottrinale che ci ha guidati sino ad oggi e riscoprire il valore della metis che è il contrario del pensiero metodico. Metis è l'intelligenza pratica, quella che consente agli uomini di risolvere abilmente e per vie non convenzionali i problemi di tutti i giorni. Basa la sua forza sull'esperienza.

Più esperienze si fanno, più si affina la propria intelligenza pratica. La capacità di adattarsi in fretta alle diverse situazioni la rendono una forza con cui l'uomo e le organizzazioni possono piegare il caso a proprio vantaggio.

## > MITO

*Sapiens. Da animali a dèi* è un approfondito e interessante libro. In esso, l'autore, lo storico Yuval Noah Harari, ci racconta che la vera differenza tra noi e gli scimpanzé è rappresentata dalla funzione di collante dei miti. I miti hanno conferito ai Sapiens la capacità, senza precedenti, di cooperare in maniera flessibile e in comunità formate da moltissimi individui.

Dalla filosofia stoica abbiamo imparato che il fine del nostro agire non può essere solo ricondotto all'obiettivo concreto, ma va cercato nel fine immanente dell'azione perché essa rappresenta la ragione stessa dell'agire. Affrontare qualunque processo di cambiamento richiede innanzitutto una consapevolezza. La consapevolezza della rilevanza del mito.

Così, forse, potremmo comprendere perché a volte sia tanto difficile attuare i cambiamenti. Guidare e realizzare efficacemente un processo di cambiamento significa innanzitutto rendere percepibile il mito che fonda l'organizzazione e, ove necessario, saperlo rinnovare. Il mito ha la funzione di rispondere alla domanda: perché esiste la nostra organizzazione?

Ecco perché una leadership consapevole della necessità di una progettazione collettiva e caratterizzata da una visione ampia e fortemente legata alla immaginazione non può dimenticare il valore e la funzione del mito.

Dall'incontro tra la sociologia e la biologia nasce la teoria del mondo come immenso organismo vivente. Organismo costituito da altrettanti organismi in continua relazione tra loro. Pensiamo al corpo umano.

Relazione che può produrre effetti positivi o negativi a seconda della situazione. Sì, perché anche le malattie fanno parte della logica della vita. In questo caso alcune cellule non obbediscono più alle regolazioni dell'organismo e iniziano a riprodursi egoisticamente squilibrando l'organismo stesso.

## > ORGANISMO

Dobbiamo accettare che la cellula non sia un congegno perfetto. La meraviglia e bellezza della vita si accompagna a inefficienze, ridondanza, accidenti. All'interno di questo sistema fatto di organismi, possiamo considerare anche le organizzazioni come organismi loro stesse le cui cellule sono composte dalle persone che ne fanno parte. Cellule/persone che in continuo si relazionano per far funzionare l'organismo/organizzazione.

Più si avrà attenzione e cura di queste cellule/persone più l'organismo/organizzazione funzionerà in modo efficiente ed efficace. In caso contrario, le cellule/persone agiranno pensando solo a sé stesse, egoisticamente, e condurranno l'organismo/organizzazione verso il suo disfacimento.

Ogni organizzazione, come ogni organismo, è in continuo cambiamento e se non si considerano le caratteristiche di questo sistema non si potranno ottenere risultati positivi.

## > PAURA

Il cambiamento non è una caratteristica della contemporaneità; è sempre stato il filo conduttore dell'evoluzione umana. Uno dei grandi filosofi e scienziati greci, Aristotele, sosteneva che qualunque corpo esistente è in continuo cambiamento senza alcuna esclusione.

Per far sì che si abbia un adeguato sviluppo bisogna comprendere il cambiamento come parte naturale di noi stessi e di ciò che ci circonda. Affrontare il cambiamento significa però fare i conti con la paura.

Una delle cause che alimenta la paura è dettata dal fatto che cambiare significa inevitabilmente abbandonare una parte di sé. Un'altra è il sorgere dell'indecisione per cui l'individuo può poter mostrare l'intenzione di affrontare il cambiamento ma, a causa di tale indecisione, potrebbe auto-boicottare il proprio agire. Infine, anche le nostre certezze non ci aiutano.

Esse si basano sulla nostra esperienza, su ciò che abbiamo vissuto, ma soprattutto su quello che noi abbiamo percepito da queste esperienze. Teniamo presente, però, che le nostre certezze, spesso, possono essere distorte dal nostro modo di vedere le cose, più che essere dettate da una visione oggettiva delle situazioni.

Per superare la paura del cambiamento dobbiamo, innanzitutto, imparare ad accettarlo con serenità, consapevoli della sua caratteristica naturale; quindi, ricordare che il superamento della paura del cambiamento deriva da una combinazione di comportamenti e mentalità: si tratta di elementi interdipendenti, perché, senza avere assimilato a livello di mentalità le ragioni dei nuovi comportamenti, difficilmente diventeranno abitudini consolidate.

Allo stesso tempo, concentrarsi solo sulla mentalità, senza cercare gli strumenti che consentano di mettere in pratica nuovi comportamenti, può risultare inefficace.

# > PAZIENZA

*Segnato dalla velocità, dalla fretta, dalla concitazione dei gesti, dal rapido susseguirsi degli eventi, il nostro sembra essere un tempo inospitale per la pratica della pazienza.*

Così scriveva nel 2014 Gabriella Caramore, saggista e conduttrice radiofonica.

L'eclissi della pazienza è dovuta anche alla cattiva interpretazione della sua funzione. Viene spesso confusa con l'inerzia o, peggio, viene catalogata come una sconfitta, una resa passiva di fronte all'ineluttabilità dei fatti.

Al contrario, l'impazienza, accompagnata magari dalla rabbia, diventa un segno di forza, di risolutezza e di determinazione del carattere. Un vero equivoco, e un rovesciamento dei paradigmi. La pazienza si esprime nella sensibilità a osservare, ascoltare, analizzare i movimenti del tempo e degli eventi aspettando che il momento giusto arrivi per poter muovere il passo decisivo al cambiamento, per portare a compimento l'obiettivo.

La fretta farebbe germogliare i fiori appena seminati senza dare loro il tempo di mettere radici, di creare una base stabile alla vita. La fretta, non curante dei tempi di maturazione di ogni processo che si rispetti, porta alla rovina. Honoré de Balzac affermava che *La pazienza è ciò che nell'uomo più somiglia al procedimento che la natura usa nelle sue creazioni*. L'arte di saper aspettare è stata spesso confusa col menefreghismo, la pigrizia, la rassegnazione quando in realtà si tratta di un processo solo apparentemente passivo.

La pazienza non è una semplice non-azione ma è un'azione consapevole che si manifesta nella ricettività e che rimane, allo stesso tempo, centrata su un obiettivo ben preciso. I media non esaltano quasi mai la pazienza di un leader. Ma dovrebbero farlo.

Quando si vuole ottenere il massimo sforzo e i migliori risultati dalla propria squadra, quando ci si impegna a fare e rifare le cose affinché si facciano nel modo giusto, si deve avere molta pazienza.

La pazienza era, ed è, necessaria per ogni processo che si desidera vedere durare nel tempo. La fretteolosità comporta il rischio di comportarsi con superficialità, di giungere a conclusioni errate e quindi di compromettere in maniera irrimediabile tutto il lavoro svolto in precedenza.

In questa ottica, chi sa aspettare, essere paziente, dimostra di sapersi comportare con misura e saggezza per raggiungere il suo scopo; questa è una grande manifestazione di potere perché dimostra che si è in grado di controllarlo, si sa quando è meglio agire e quando è opportuno aspettare che il tempo faccia il suo lavoro.

## > PERCHÉ

Nel loro libro *Conscious Capitalism*, il CEO di Whole Foods John Mackey e il professor del Babson College Ray Sisodia scrivono:

*Il business ha un impatto molto più positivo sul mondo quando si basa su una finalità di ordine superiore che va oltre la generazione di profitti e la creazione di valore per gli azionisti. Quella finalità è la ragion d'essere dell'azienda. Uno scopo sovraordinato crea uno straordinario coinvolgimento in tutti gli stakeholder e catalizza la creatività, l'innovazione e l'impegno organizzativo... Una finalità di ordine superiore e valori di base comuni unificano l'impresa per accrescerne, nel contempo, i livelli di motivazione, di performance e di impegno etico.*

La finalità di un'impresa viene spesso fraintesa intendendo con questo termine ciò che si fa invece del perché lo si fa. Un fraintendimento che depotenzia l'azione dell'impresa. Se vogliamo che la nostra azienda sappia attrarre i talenti migliori e più brillanti, se vogliamo prosperare nell'ambito di un'economia che dovrà modificare le sue regole per raggiungere la sostenibilità necessaria, se vogliamo rendere la passione condivisa da tutte le persone che compongono la comunità aziendale una straordinaria forza di cambiamento, il perché è il punto di partenza imprescindibile. Il più rilevante.

Non sono il leader, l'autorità, il potere che creano e rafforzano l'anima di una comunità. E la finalità, il perché, che induce le persone a farsi carico del progetto aziendale, dell'innovazione necessaria a svilupparlo, ad affrontare le difficoltà che emergono e i conflitti che ne derivano inevitabilmente.

Le persone offrono un maggiore impegno se possono dare al proprio lavoro un significato. La presenza di un chiaro perché mette le persone in condizione di fare bene le cose, le spinge a dare una performance straordinaria, a fare quello sforzo in più nel perseguimento degli obiettivi.

# > POLITEIA

Nell'ambito dei processi di cambiamento che le organizzazioni si trovano ad affrontare, un tema rilevante è quello relativo a chi prende le decisioni. La risposta più naturale è che esiste una gerarchia preposta a farlo. Quindi, per capire chi all'interno di un'organizzazione prende le decisioni è sufficiente guardare l'organigramma.

A monte di qualunque cambiamento è, però, lecito chiedersi se tale struttura sia ancora efficace. O, perlomeno, se sia ancora efficace in tutti i contesti. Essere dogmaticamente legati agli organigrammi e applicarli in modo rigido potrebbe non risultare la migliore scelta.

Per individuare altre possibili strade, una fonte di ispirazione è quella che gli antichi ateniesi chiamavano politeia. Un termine che generalmente viene tradotto in italiano con costituzione, ma che ha in realtà un significato ben più ampio e ricco. Per i greci, esso indicava al tempo stesso il regime politico, il corpo civico e il diritto di cittadinanza, nozioni strettamente interconnesse. Sul piano aziendale potremmo dire il tipo di azienda, il corpo dei suoi collaboratori e lo spirito di appartenenza.

Secondo gli autori di *A Company of Citizens*, B. Manville e J. Ober, far parte della politeia significava che ogni cittadino partecipava attivamente al processo di apprendimento e al perseguimento della finalità comune. Gli ateniesi vivevano in una "comunità di cittadini" che si basava sul criterio della meritocrazia. Se portassimo quel sistema in azienda, esso modificherebbe la struttura gerarchica e si fonderebbe sulla seguente dichiarazione:

*Meritocrazia vuol dire che le decisioni si basano sulla proposta più valida; il criterio di selezione è l'eccellenza, non la posizione, il privilegio o il pregiudizio. In un'azienda di "cittadini", la proposta più valida è quella che prevale dopo un dibattito aperto, sufficiente e informato. Meritocrazia vuol dire che ogni individuo sensibile, aggiornato e portatore di buone idee basate su una effettiva comprensione, verrà ascoltato. Lo sbruffone incompetente rimarrà inascoltato. La meritocrazia confuta l'idea che la democrazia partecipativa debba allinearsi al minimo comun denominatore.*

(B. Manville e J. Ober, *A Company of Citizens*, Harvard Business School Press, Boston 2003).

Questo significherebbe rendere più flessibile il processo decisionale demandando le decisioni giuste alle persone giuste, indipendentemente dalla casella occupata nell'organigramma. Può essere un'opzione?

# > RELAZIONE

Secondo il teologo Vito Mancuso:

*Ogni cosa scaturisce dalla relazione ed è relazione. Il termine logos deriva dal verbo légein, che solo in seconda battuta significa "dire" mentre il significato primordiale è piuttosto "raccogliere, mettere insieme", sicché la traduzione più appropriata di logos, in quanto principio originario e costitutivo, è relazione. Non <<in principio la parola>>, ma piuttosto <<in principio la relazione>>, legando il principio alla dinamica che accorda e raccorda.*

Anche nell'ambito della scienza possiamo rilevare che l'armonia relazionale non sia per nulla "fantomatica" come viene dimostrato anche dalla più grande scoperta scientifica dei nostri giorni, la rilevazione del bosone di Higgs, ufficializzata dal Cern di Ginevra il 4 luglio 2012.

Da essa si evince che ogni particella è dotata di massa non per sé stessa ma grazie alla relazione con il campo di Higgs, per cui occorre considerare che la prima delle categorie con cui pensare la realtà non è più la sostanza (come si ritiene classicamente a partire da Aristotele) ma è la relazione, e ovviamente una relazione tanto più è produttiva quanto più genera armonia. Anche a livello biologico ritroviamo il concetto di relazione.

Tutto in natura infatti è frutto di aggregazione di elementi: l'aria che respiriamo (78% azoto, 21% ossigeno, 1% argon), l'acqua che beviamo e di cui siamo in massima parte composti, il nostro corpo e prima ancora i nostri organi, il nostro pianeta, la stella che ci dà l'energia vitale, il sistema di pianeti in cui siamo inseriti, la nostra galassia: tutto è frutto di una relazione tra elementi.

Anche un'organizzazione è un sistema che si riforma in continuazione attraverso le interazioni che avvengono all'interno e all'esterno di essa. Un sistema costituito da persone i cui comportamenti sono il risultato di un'interazione tra di esse e con l'ambiente. In ambito psicologico il primo ad affermarlo fu Kurt Lewin, uno dei padri fondatori della psicologia sociale. Per esaminare il comportamento umano, Kurt Lewin scoprì una teoria che poteva usare: la teoria del campo. Per integrarla nella psicologia, scelse di studiare i comportamenti senza isolarli dal loro contesto naturale.

Nel campo tutte le parti si influenzano a vicenda in tempo reale, individualmente e collettivamente. Per questa ragione gli elementi non possono essere analizzati in modo isolato ma occorre studiare le loro interazioni.

Ricordiamolo ogniqualvolta ci troviamo ad affrontare un processo di cambiamento.

# > RESPONSABILITÀ

**La parola  
responsabilità  
esprime la capacità  
di ogni individuo di  
fornire una risposta.**



Essere responsabili significa, quindi, essere in condizione di rispondere.

La responsabilità è una risposta e chi è responsabile è uno che deve rispondere, che ha l'onere giuridico e morale della risposta.

Se non ci fosse la responsabilità in quanto capacità di rispondere o di non rispondere non avrebbe senso alcuno parlare di etica e di diritto.

Il filosofo Hans Jonas ha scritto uno dei libri di filosofia morale più importanti del nostro tempo intitolandolo *Il principio responsabilità* con un sottotitolo assai significativo: un'etica per la civiltà tecnologica. Jonas pubblicò il libro nel 1979 e, da allora, l'urgenza di avere un'etica per la civiltà tecnologica è aumentata a dismisura.

Le parole con cui si apre da prefazione, datata luglio 1977, sono le seguenti:  
*Il prometeo irresistibilmente scatenato al quale la scienza conferisce forza senza precedenti e l'economia imprime un impulso incessante esige un'etica che mediante auto restrizioni impedisca alla sua potenza di diventare una sventura per l'uomo.*

Il concetto di responsabilità trova una sua valenza particolare se siamo consapevoli che, per noi esseri umani, non è possibile padroneggiare il corso di ogni cosa. Tutto è compreso in serie causali talmente complesse e ramificate che diventa assurdo pensare che in questi intrecci accidentali si possa avere sempre una risposta pronta, semplice e lineare.

Ciò che, invece, dipende assolutamente dalla responsabilità personale è il significato che daremo a quanto ci accade. Come verranno definiti i casi della vita, che nome daremo loro. Terribile disgrazia o piccolo inconveniente, fatalità superiore, ingiustizia immeritata oppure occasione di far valere il proprio coraggio? Sono assolutamente io che decido. Sono io che devo configurare, comporre, a me stesso il ragionamento che dà senso all'accaduto.

La mia responsabilità verso me stesso è ciò che farò di quanto accade attorno a me e ciò avrà necessariamente una ricaduta sulle altre persone, sulla organizzazione della quale faccio parte, sull'ambiente nel quale vivo.

# > RICONOSCENZA

*"La riconoscenza è la memoria del cuore"  
(Lao-Tsé).*

La parola deriva da riconoscente, participio presente di riconoscere, che proviene dal latino *recognoscere* (conoscere, apprendere, intendere, capire).

**Quindi, per riconoscere devo innanzitutto conoscere.**

Ogni giorno incontriamo centinaia di persone, ma non le riconosciamo poiché non le conosciamo. Dalla dinamica prodotta dalla conoscenza fiorisce la riconoscenza. A volte è assimilata alla gratitudine, ma questa è una sfumatura più emotiva e umile. La riconoscenza, al contrario, ha una forza intellettuale prima che sentimentale, e questo la rende più chiara e duratura. Se conosco come si sono evoluti certi fatti, quali sono gli equilibri di debito e di merito, quali le responsabilità e i valori che vi hanno partecipato, con tutti i ruoli definiti e noti, posso far emergere la riconoscenza.

In ambito organizzativo, la riconoscenza è la percezione e la consapevolezza che tutto ciò che si porta all'interno dell'organizzazione, in termini di contributo alla sua sostenibilità, di rispetto dei valori e delle norme, di impegno nel perseguire efficacia e coerenza, viene compreso (conoscenza) e apprezzato (ri-conoscenza).

Ovviamente, non si deve dimenticare la soggettività. Ogni persona può esprimere un'auto percezione distorta sulla rilevanza e significatività del proprio contributo. Ciò che, però, influisce in misura maggiore sul senso di fiducia generale è ciò che precede l'apprezzamento: è la conoscenza di cosa accade nei vari settori dell'organizzazione, delle condizioni in cui operano le persone e di come ciascuna agisca in tali condizioni.

Il riconoscimento vero e proprio può poi prendere varie forme, da quelle più "classiche" e strutturate, regolate dai processi meritocratici, alle piccole ma continue conferme, verbali e non verbali, che vengono rivolte ai colleghi che si distinguono particolarmente per dedizione nel perseguimento dei risultati e correttezza interpersonale.

Da tutto ciò possiamo mettere in luce come la riconoscenza non sia una parola che scivola in modo anonimo all'interno dei discorsi. Al contrario, una volta che ci entra dà loro una precisa connotazione, una struttura semantica. Questa è una qualità delle parole più potenti.

# > SOSTENIBILITÀ

Il tempo in cui le aziende si assumono la responsabilità di definire strategie, processi organizzativi e messaggi, funzionali non solo alla propria prosperità ma anche a quella delle comunità in cui vivono i loro stakeholder, non è più rimandabile. Lo sviluppo sostenibile non è un optional né può essere una semplice etichetta.

È l'unica via per poter crescere armonicamente, salvaguardando il mondo a coloro che verranno dopo di noi, valorizzando tutto il buono che siamo stati in grado di fare, ma rivedendo tanti approcci, anche del nostro recente passato, davvero poco sostenibili. Saper coniugare sviluppo ambientale, sociale ed economico è la vera sfida che dobbiamo cogliere, con l'obiettivo di arrivare al successo. Per creare una cultura delle performance sostenibili occorrono però persone con competenze cross-funzionali e che abbiano una forte impronta etica.

Un percorso sostenibile si sviluppa soprattutto grazie alla cooperazione, che ha anche il beneficio di creare una squadra di pensatori critici che possono essere assegnati a diversi ruoli aziendali e possono far avanzare l'organizzazione nel suo percorso di responsabilità ambientale, sociale ed economica.

Nel libro "il Futuro è aperto", Karl Popper scrive:

*Il futuro è molto aperto, e dipende da noi, da noi tutti. Dipende da ciò che voi ed io e molti altri uomini fanno e faranno, oggi, domani, dopodomani. E quello che noi facciamo e faremo dipende a sua volta dal nostro pensiero e dai nostri desideri, dalle nostre speranze e dai nostri timori. Dipende da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro che sono aperte.*

## Iniziamo da una breve storia:



C'era una volta un samurai che aveva fama di essere impaziente e collerico. Un maestro Zen, noto per la sua prelibata cucina, decise che il guerriero aveva bisogno di una lezione prima che diventasse ancora più pericoloso. Invitò quindi il samurai a cena. Il samurai arrivò all'ora concordata. Il maestro Zen gli disse di mettersi comodo mentre lui finiva di cucinare. Passò molto tempo. Il samurai divenne impaziente. Dopo un po', gridò: "Maestro, vi siete dimenticato di me?"

Allora il maestro Zen uscì dalla cucina. "Mi dispiace moltissimo" disse "ma la cena richiede più tempo di quanto avessi pensato." E tornò in cucina. Passò molto tempo. Intanto il samurai aveva sempre più fame ogni minuto che passava. Infine, gridò, stavolta un po' più gentilmente: "Maestro, vi prego; quando sarà servita la cena?" Il maestro Zen uscì dalla cucina. "Mi dispiace, c'è stato un ulteriore ritardo. Ma ormai non manca molto." E tornò in cucina. Passò molto tempo. Infine, il samurai non ce la faceva più ad aspettare. Si alzò, umiliato e con una fame da lupi. Proprio in quel momento, il maestro Zen entrò nella stanza con un vassoio. Per primo servì misoshiru (brodo di soia).

Pieno di gratitudine, il samurai bevette il brodo e rimase incantato dal suo sapore. "Oh, Maestro!" esclamò "Questo è il misoshiru più buono che abbia mai assaggiato! Meritate veramente la vostra reputazione di cuoco provetto!" "Per così poco" rispose modesto il maestro Zen "non è che misoshiru." Il samurai posò la ciotola vuota.

"E' davvero un brodo magico! Quali spezie segrete avete usato per far risaltare il sapore?" "Niente di speciale" rispose il maestro Zen.

"No, no...insisto. Questo brodo era di una prelibatezza straordinaria!" "Be', una cosa c'è..."

"Lo sapevo!" esclamò il samurai, sporgendosi in avanti pieno di fervore. "Dovevate averci messo qualcosa per dargli un sapore così buono! Ditemi...cos'è?" Sottovoce, il maestro Zen rispose: "Ci ho messo tempo."

Ogni processo di cambiamento richiede tempo così come anche il più radicale dei progressi è solitamente avvenuto in modo esponenziale, anche i più significativi dei cambiamenti sono stati prodotti da sperimentazioni graduali che hanno modificato poco a poco la cultura di un sistema.

Essere consapevoli del tempo non è facile in un mondo di fast food che invita alla cultura del "datti una mossa e fallo in fretta", ma è essenziale.

 **TEMPO**

Gran parte delle aziende ha una carta valori e ad essa “ispira” la propria identità culturale. Che ciò poi si trasformi in comportamenti quotidianamente agiti da tutte le persone, a qualunque livello appartengano, è tutta un'altra storia.

## > VALORI

Ottenere prestazioni eccellenti significa fare i conti con ciò che di profondo spinge le persone ad agire, cioè i valori personali. Tali valori non sono fumose astrazioni, ma un credo interiore che si traduce in ciò che per noi ha potere o risonanza emotiva, negativa o positiva che sia.

Traslato tutto ciò in una organizzazione, significa che l'individuo deve identificarsi con la sua visione, con il modo con cui le persone si trattano l'un l'altro, insomma con tutto ciò che l'azienda fa, è e si sente: il perché esistiamo.

Se si vuole identificare il senso profondo di un'organizzazione è necessario definire quello che, nel loro libro *Built to Last*, Jim Collins e Jerry I. Porras chiamano *ideology*, ossia il nucleo ideologico di valori. Ad esso si potrà aggiungere la visione specifica del futuro, ciò che gli autori definiscono *envisioned future*.

Come mette bene in luce Massimo Mercati, amministratore delegato di Aboca, nel suo libro *L'impresa come sistema vivente*:

*“Può cambiare la visione del futuro, possono cambiare gli obiettivi specifici dell'azione ma non può cambiare il significato essenziale che lega tra loro i membri dell'organizzazione in una comunità di senso, conferendo alla rete quella identità collettiva che ne costituisce il fondamento.”*

# > VALUTAZIONE

Chi si occupa, all'interno delle organizzazioni, di definire la pianificazione strategica solitamente fa riferimento a un modello che prevede un'analisi dell'ambiente, ritenuta oggettiva, da cui derivare il piano strategico ottimale per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Un approccio meccanicistico che presuppone la possibilità di modellizzare la realtà. Per chi si occupa di processi di cambiamento è noto lo schema: lo stato che si vuole raggiungere (TO-BE) si ottiene attraverso la definizione dei passi necessari a partire dallo stato di partenza (AS-IS). Un approccio per interpretare la realtà e agire in essa radicato ancora oggi nel mondo imprenditoriale e in quello politico ma che nell'ambito di altre discipline è già stato superato da molto tempo.

A fronte di una realtà caratterizzata dalla complessità è ancora l'approccio che può rendere efficaci i processi di cambiamento necessari? Tra il VI e il V secolo A.C. il generale e filosofo cinese Sun Tzu scrisse un trattato di strategia militare "L'arte della guerra". Il cuore del pensiero di Sun Tzu è che ogni strategia inizia con una valutazione. Azione che non possiamo assimilare al concetto di analisi tipico dell'approccio strategico utilizzato in occidente.

Per l'autore cinese significa la capacità di valutare il potenziale di una situazione. Potenziale che si riferisce alla sua evoluzione dinamica. Ogni situazione non è considerata come una posizione statica da studiare, ed eventualmente affrontare, bensì come un continuo divenire.

Nel pensiero strategico cinese lo stratega non è colui che definisce un piano d'azione ottimale per raggiungere un obiettivo bensì colui che in una specifica situazione sa individuare e governare i fattori che ne determinano le traiettorie evolutive future.

La strategia non si focalizza sull'obiettivo da raggiungere, bensì sulla condizione di partenza, per individuare gli aspetti che potrebbero determinare il raggiungimento di un vantaggio. Il pensiero di Sun Tzu offre, quindi, un approccio alternativo alla modellizzazione meccanicistica e al piano ideale che potrebbe risultare più adatto per affrontare i processi di cambiamento in una realtà caratterizzata dalla complessità, dalla non linearità e dall'incertezza.

# > VENTO

Un vento che qualche volta può arrivare da lidi lontani ma il più delle volte prende origine da noi stessi.

*Ho imparato che quando tocchi il fondo ti conosci meglio, dopo.*

*Soprattutto, ho capito una cosa: vincere non è solo raggiungere un traguardo, è anche liberarsi di un ostacolo che ti blocca la rotta. Vincere può voler dire ritrovare te stesso e volerti bene così come sei. Queste le parole di Daniele.*

Per orientarsi nell'affrontare i processi di cambiamento sia come individuo per me stesso sia come parte di una collettività che fa parte di un'organizzazione si possono trovare spunti di pensiero e suggerimenti pratici certamente nei saggi sul tema della vita organizzativa ma anche, forse ancor di più, nei racconti personali e nei romanzi. Il libro di Daniele Cassioli ne è un esempio. L'autore ci ricorda come ogni processo di evoluzione e di cambiamento richieda la volontà di andare oltre: oltre le abitudini consolidate, oltre le proprie paure perché per migliorarsi bisogna allenare sia i propri punti di forza sia quelli deboli, oltre la paura del diverso sia esso una condizione diversa oppure una persona diversa perché solo grazie alle differenze possiamo arricchirci e trovare nuove strade.

Andare oltre per supportare le persone coinvolte nel cambiamento al fine di implementare e mantenere nel tempo comportamenti funzionali al cambiamento richiesto. Un antico proverbio cinese recita: *quando soffia il vento del cambiamento, c'è chi costruisce muri e chi mulini*. La storia umana è una storia fatta di muri: muri eretti a difesa del cambiamento e muri crollati sotto la spinta del cambiamento. Il sentimento che accompagna la costruzione dei muri è quello della paura.

Paura di perdere quello che abbiamo e che ormai è già diventato passato, ma che non vogliamo lasciare. Ma non tutti costruiscono muri. C'è anche chi, come dice il proverbio cinese, *quando soffia il vento del cambiamento, c'è chi costruisce muri e chi mulini*. Essere costruttori di mulini richiede impegno, sudore, fatica.

Ma anche capacità di osservazione, di saper attendere il momento opportuno per l'azione, di valorizzare l'amicizia e le buone relazioni trasformando il potenziale insito nella situazione in miglioramento concreto, per sé e per gli altri.

Come dice Daniele Cassioli:

*"A volte avere il vento contro è proprio quella condizione ideale che ti fa venire voglia di volare."*

Come si lega la parola vento con il tema del cambiamento, al di là della rima? Si lega, eccome se si lega. L'ispirazione deriva da un intenso libro scritto da Daniele Cassioli. Daniele, cieco dalla nascita, è il campione paralimpico di sci nautico più forte di tutti i tempi.

Nato nel 1986 è detentore di tre record del mondo; in carriera ha vinto 22 medaglie d'oro ai Mondiali e 25 medaglie d'oro agli Europei. Il suo libro si intitola *Il vento contro*, un vento sentito da chiunque si sia trovato ad affrontare situazioni difficili e particolari; un vento che soffia potentemente ogni qual volta si debba affrontare un percorso di cambiamento personale o collettivo; un vento che ci avvolge come un ostacolo, un freno ma che può essere trasformato in una forza di spinta favorevole.

Visione deriva dal latino *visio*, derivazione di *visus*, participio passato di *videre* che significa *vedere*. Se approfondiamo, scopriamo che la radice del latino *videre* è *id*. Essa si ritrova anche nel greco antico del verbo *oida*, che significa *sapere*. Quindi, la visione è prima di tutto esperienziale non impulsiva, ovvero condizionata dalla conoscenza più che dalla creatività.

La visione, inoltre, si connette all'immaginazione che è, da sempre, una delle capacità che ha permesso all'umanità di evolvere. Avere visione attraverso l'immaginazione, però, non è sufficiente. Essa deve coniugarsi con la narrazione, la condivisione e l'impegno. Narrazione perché le visioni devono esplicitarsi in una storia. Siamo fatti di storie, di miti che ci definiscono fin dalle origini e ci guidano nel nostro agire.

Oggi abbiamo bisogno di nuovi miti che ci indichino la strada verso il futuro. Condivisione perché abbiamo bisogno di scardinare "l'io" e passare al "noi", di abbattere il muro di confine dell'ego e passare all'eco, ad una visione più vasta che premi chi sa rinunciare ad un godimento immediato, per un futuro migliore per tutti. Impegno perché una visione senza azione è solo fuga dalla realtà.

Viviamo in un'epoca in cui non possiamo più permetterci di rimandare le sfide che abbiamo di fronte. Se ripercorriamo la storia di una qualunque impresa possiamo rilevare che essa è nata sempre da una visione, da un'intuizione, da un colpo di genio, da un'idea. Il potere delle idee è enorme anche se i tempi odierni con i loro ritmi vertiginosi e l'ossessionante ricerca del profitto, possono portarci a dimenticare questo aspetto.

Le più grandi rivoluzioni della storia dell'uomo sono sempre nate da un'idea, da una visione che è sempre stata di medio/lungo periodo. L'errore di parte dell'imprenditoria attuale, soprattutto di quella in difficoltà, è proprio il concentrarsi sul tutto e subito, sul guadagno rapido, senza prospettiva.

Quell'idea di business incentrata solamente sul miglioramento del profitto e del bilancio mostra oggi delle crepe. Le imprese che si muovono avendo con chiarezza definito una visione hanno la capacità di innescare energia positiva al loro stesso interno e verso l'esterno.

Quando collaboratori e management condividono la stessa visione, ognuno fa tutto ciò che è nelle proprie capacità per contribuire alla realizzazione del successo dell'impresa.

## > VISIONE